

კის არსი დაკავშირებულია სამეურნეო გადაწყვეტილებების მიღების პროცესთან, როცა არ არის გარკვეული მათი შედეგი. ეს გულისხმობს მისი დასრულების ერთი ან რამდენიმე ვარიანტის არსებობას, რომელთაც განხორციელების განსხვავებული ალბათობა გააჩნიათ. მსგავსი სიტუაციის გაცნობიერება ადამიანს საშუალებას აძლევს გაურკვევლობა გადაწყვიტოს რისკის შეფასების კრიტერიუმების გათვალისწინებით, გამოსავლის რამდენიმე ვარიანტიდან ერთის მიღებით. ამიტომ შეიძლება ძალიან წარმატებულად ჩავთვალოთ რისკის ის განმარტება, რომელიც რისკს განიხილავს, როგორც სამეურნეო ცხოვრების სუბიექტების საქმიანობას, რომელიც დაკავშირებულია გამოუვალი არჩევანის სიტუაციაში გაურკვევლობის დაძლევისასთან, რომლის პროცესშიც არსებობს სასურველი შედეგის მიღწევის წარუმატებლობა და მიზნიდან გადახვევის ალბათობის შესაძლებლობა.

ბანკს, ისევე, როგორც ნებისმიერ კომერციულ ორგანიზაციას, არ აქვს უფლება რისკის ქვეშ დააყენოს ნასესხები კაპიტალი და სხვა მოზიდული რესურსები. კომპანიის საქმიანობასთან დაკავშირებული რისკების სიდიდე უნდა იმყოფებოდეს საკუთარი სახსრების საზღვრებში. აქედან გამომდინარეობს ბანკის კაპიტალის უმნიშვნელოვანესი ფუნქცია-რისკების დაცვა.

საკრედიტო ორგანიზაციის საქმიანობის სტრატეგიული და ოპერატიული მართვის პროცესებში რისკ-მენეჯერის ქმედებები მიმართულია რისკის ზომის გამოვლენისკენ, მათი ზღვრულად დასაშვები დონის განსაზღვრისკენ და რისკის მიმდინარე სიდიდის შენარჩუნებისაკენ მოცემული შეზღუდვების ფარგლებში, რომლებიც განსაზღვრულია როგორც რეგულატორებით, ასევე, შინაგანი წესებით. ამასთან, უნდა გვესმოდეს, რომ რეგულატორის ნორმატიული მოთხოვნები ეფუძნება საბანკო სისტემის საშუალო რისკების მაჩვენებლებს, ამიტომ მიზანშეწონილია რისკის შეფასების საკუთარი სისტემის ფორმირება.

საკრედიტო ორგანიზაციის ფინანსური მართვის სისტემის ფარგლებში ინტეგრირებული რისკ-მენეჯმენტის სისტემის ფუნქციონირების ძირითად მიზანს წარმოადგენს ბანკის მუშაობის პროცესში მისაღები რისკების მიღების უზრუნველყოფა, რომელიც ბიზნესის მასშტაბის და საკუთარი სახსრების სიდიდის ადეკვატური იქნება. ამ მიზნით, ბანკის მიერ ხდება შემდეგი ამოცანების გადაჭრა:

- რისკების იდენტიფიკაციის მექანიზმების შემუშავება, რომლებიც დაკავშირებულია ბანკის სხვადასხვა სფეროს საქმიანობასთან;
- ბანკის განსხვავებული მიმართულების საქმიანობისა და რისკის სხვადასხვა სახეობისათვის მეთოდების განსაზღვრა და რისკის შეფასების მოდელების შექმნა;
- დიაგნოსტიკის, კონტროლისა და რისკების შემცირების ეფექტური პროცედურების შექმნა, როგორც საბანკო და სამეურნეო ოპერაციების განხორციელებისას გადაწყვეტილების მიღების, ისე მათი რეალიზაციის ეტაპზე;
- რისკების მართვის სტრატეგიების შემუშავება, რისკ-შემოსავლიანობის კოორდინატებში ყველა სტრატეგიული და ოპერატიული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების უზრუნველყოფა;
- იმ ღონისძიებათა კომპლექსების შემუშავება და სრულყოფა, რომლებიც მიმართული იქნება კრიზისულ სიტუაციებში ბანკის საქმიანობის შენარჩუნებისაკენ.

თანამედროვე საბანკო პრაქტიკასა და ეკონომიკურ ლიტერატურაში, ძირითადად, განიხილება მონიტორინგის და ცალკეული საბანკო ოპერაციის რისკების შეფასების სისტემების შექმნის ამოცანები. ნაკლებადაა შემუშავებული ბანკის რისკის შეფასების შესაბამისი და საკრედიტო ორგანიზაციის საქმიანობის მომავალი რისკების ცვლილების მოდელები. თუმცა, სწორედ ეს მოდელებია ყველაზე მეტად ვალენტური სტრატეგიული ფინანსური გადაწყვეტილებების მიღებისას, ბაზელ II/III-ის მიდგომების გათვალისწინებით.

2014 წელს სრულყოფილად ამოქმედდა ბაზელ II/III-ზე დაფუძნებული კაპიტალის ადეკვატურობის ჩარჩოს 1-ლი და მე-2 პილარის კომონენტები. განახლებული რეგულაცია 2013 წელს შევიდა ძალაში და საწყისი ეტაპისათვის ის ითვალისწინებდა მხოლოდ ანგარიშგების ვალდებულებას, ხოლო 2014 წლის მეორე ნახევრიდან მისი მოთხოვნების დაცვა სავალდებულოა საქართველოში მოქმედი ყველა კომერციული ბანკისათვის. ბაზელ II/III-ის 1-ლი პილარი უფრო მეტადაა რისკებზე დაფუძნებული ბაზელ I-ის დოკუმენტთან შედარებით. მის ფარგლებში კომერციულ ბანკებს მოეთხოვებათ მინიმალური კაპიტალი საკრედიტო, საბაზრო და საოპერაციო რისკებისათვის და მხედველობაში იღებს მიტიგაციის (რისკის შემსუბუქების) მაღალი ხარისხის ინსტრუმენტებს.

ტებს. კომერციული ბანკები მოცემული ეტაპისათვის ახორციელებენ ანგარიშგებას განახლებული და არსებული ჩარჩოების ფარგლებში. ბაზელ I-ით გათვალისწინებული მინიმალური მოთხოვნები უახლოესი სამი წლის განმავლობაში ეტაპობრივად შემცირდება და სრულიად ჩანაცვლდება ბაზელ II/III-ის ჩარჩოთი.

ბაზელ II/III-ის მე-2 პილარის ფარგლებში კომერციული ბანკები საკუთარი რისკის პროფილის გათვალისწინებით ახდენენ მათთვის მატერიალური რისკების იდენტიფიცირებას და ითვლიან საჭირო კაპიტალის ოდენობას. 1-ლი პილარისგან განსხვავებით, რომელიც ყველა ბანკისათვის ერთგვაროვან მეთოდოლოგიას წარმოადგენს, მე-2 პილარი იძლევა ეკონომიკური კაპიტალის გაანგარიშების საშუალებას, რომელიც კიდევ უფრო მეტად არის მორგებული ბანკის უშუალო რისკებზე და მათი მატერიალიზაციის შემთხვევაში, იძლევა ზარალის დაფარვისათვის საჭირო კაპიტალის გაანგარიშების შესაძლებლობას. 2014 წელს კომერციულმა ბანკებმა წარმოადგინეს შიდა კაპიტალის ადეკვატურობის შეფასების (ICAAP) შედეგები, რომელიც ექვემდებარება საქართველოს ეროვნული ბანკის მხრიდან საზედამხედველო განხილვისა და შეფასების პროცესს. 2014 წელს ეროვნულმა ბანკმა შეიმუშავა ბანკებისათვის ინდივიდუალური კაპიტალის მოთხოვნების განსაზღვრის ინსტრუქცია, რომელიც მიმდინარე წლის განმავლობაში გამოყენებული იქნება ანგარიშგებისა და კალიბრაციისათვის (შედეგების წინასწარ გაზომვისათვის). აღნიშნული ინსტრუქციის მიხედვით ჯამური კაპიტალის მოთხოვნა განისაზღვრება 1-ლი პილარის მინიმალური მოთხოვნისა და 1-ლი და მე-2 პილარის ბუფერების სახით. ასეთებს მიეკუთვნება კონსერვაციის, კონტრაციკლური, სისტემურობის, სტრეს-ტესტების, კონცენტრაციის ბუფერები და რისკების შეფასების საერთო პროგრამის ფარგლებში განსაზღვრული დამატებითი მოთხოვნები. 2014 წელს ასევე ძალაში შევიდა რისკების შეფასების საერთო პროგრამის (GRAPE) მოქმედების წესი, რომლის მიზანს წარმოადგენს კომერციული ბანკების რისკებზე ორიენტირებული ზედამხედველობის პროცესის ფორმალიზაცია. მასში მოცემულია რისკებზე დაფუძნებული ზედამხედველობის უწყვეტი ციკლის სხვადასხვა კომპონენტის აღწერა და პასუხისმგებელი სტრუქტურული ერთეულები. რისკების საერთო შეფასების პროგრამა აერთიანებს რისკების იდენტიფიკაციის, სხვადასხვა ეტაპებზე მათი ანალიზისა და შე-

ფასების, პერიოდული ჯამური შეფასებებისა და საზედამხედველო ქმედებების ეტაპებს. პროგრამის განუყოფელ ნაწილს წარმოადგენს მე-2 პილარის ფარგლებში ბანკების შიდა კაპიტალის ადეკვატურობის შეფასება და სტრეს-ტესტები. პროგრამის ფარგლებში ზედამხედველი განსაზღვრავს რისკებზე დაფუძნებულ საზედამხედველო ქმედებებს.

რისკ-მენეჯმენტის ეფექტური სისტემის ფორმირებისათვის საკრედიტო ორგანიზაციამ უნდა აარჩიოს მისი შექმნის პრინციპები, რომლებიც თანხვედრაში იქნებიან რისკების ფინანსური მართვის ზოგად კონცეფციასთან. ისინი შეიძლება შემდეგნაირად ჩამოვაყალიბოთ:

- ბანკის მოსალოდნელი და გაუთვალისწინებელი რისკების სრული დაფარვა მისი კაპიტალით, რისკ-კაპიტალის განაწილების პროცედურის საფუძველზე ლიმიტების ფორმირება;
- რისკების ზემოქმედების გათვალისწინება ოპერატიულ საქმიანობასა და სტრატეგიის რეალიზაციაზე;
- მოქმედი კანონმდებლობის უპირობო დაცვა, მათ შორის, ქვეყნის ბანკის ნორმატიული აქტებისა;
- სიფრთხილე და გონიერი კონსერვატიზმი საბანკო ოპერაციების განხორციელებისას;
- რისკების მიღებისა და კონტროლის ფუნქციების განაწილების პრინციპი;
- რისკებისა და ეფექტურობის ცენტრალიზებული კონტროლის ფინანსური დირექტორისათვის უფლებამოსილებების წარდგენა;
- რისკების კონტროლის ყველა პროცედურის სტანდარტიზაცია და ნორმატიული გამყარება;
- ყველა განხორციელებული ოპერაციის წინასწარი და თანმდევი რისკის შეფასების თანხვედრა;
- მიმდინარე ოპერაციების რისკების გაზომვისა და იდენტიფიკაციის პროცესების უწყვეტობა;
- რისკების შეფასების პროცესში ბანკის პერსონალის პროფესიონალური განსჯების რეგულარული ფორმირებების პროცედურების გამოყენება, რომელიც ეფუძნება მმართველობითი ანგარიშის სისტემაში ასახული ბანკის ფუნქციონირების შინაგანი და გარეგანი გარემოს მდგომარეობის ანალიზს;

- რისკის შეფასებისა და მიმდინარე ოპერაციების ეფექტურობის შეფასებისათვის უნივერსალური ინფორმაციული სისტემის გამოყენება.

რისკ-მენეჯმენტის ინტეგრირებული სისტემა წარმოადგენს სტრატეგიული ფინანსური მართვის ქვესისტემას, რომელიც უზრუნველყოფს სტრატეგიული შესაბამისობის უწყვეტ განსაზღვრას და თანმიმდევრულ მხარდაჭერას ბანკის საქმიანობის რისკებს, ლიკვიდურობასა და ეფექტურობას შორის, ასევე, რისკებსა და მათ დასაფარად გამოყოფილ რისკ-კაპიტალის შესაბამის მოცულობას შორის.

მართვის სისტემის შექმნისათვის შეიძლება განისაზღვროს რისკ-მენეჯმენტის ორგანიზაციულ-ფუნქციონალური ელემენტები. მათ საფუძველს წარმოადგენს უნივერსალური ფინანსური სტრუქტურა. ამ სტრუქტურის სუბიექტები რისკ-მენეჯმენტის პროცესებში ურთიერთქმედებენ დამტკიცებულ რეგლამენტებთან შესაბამისობაში და ამ დროს იყენებენ რისკების შეფასების უნივერსალურ და ინტეგრირებულ მეთოდებს.

ფინანსური სტრუქტურის ფარგლებში რისკ-მენეჯმენტის მიზნების მისაღწევად აუცილებელია რისკების იდენტიფიკაციის, მონიტორინგისა და კონტროლის მრავალდონიანი იერარქიული სისტემის ფორმირება, რომელიც უნდა მოიცავდეს:

- **ქვედა დონეზე** — ბექ-ოფისის ქვეგანყოფილებების თანამშრომლებს, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან განხორციელებული ოპერაციების ბუღალტრულ და მმართველობით ანგარიშში ასახვასა და დადგენილ ლიმიტებთან მათი შესაბამისობის წინასწარ კონტროლზე;
- **მეორე დონეზე** — ცენტრალური ფინანსური ოფისის ხელმძღვანელებს, რომლებიც ახორციელებენ ოპერაციების სანქციონირებას, ასევე, ქმნიან მმართველობით ანგარიშში ასახული ფინანსური მხარის პროფესიონალურ მსჯელობებს რისკების შესახებ;
- **მესამე დონეზე** — რისკების კონტროლის ქვეგანყოფილება, რომელიც ახორციელებს სანქციონირებული ოპერაციების რისკების

დამოუკიდებელ შეფასებას და ამზადებს დამტკიცებული სტრატეგიული შეზღუდვების ფარგლებში ოპერაციული ლიმიტების დადგენის წინადადებებს. ასევე, გასათვალისწინებელია ხაზინაც, რომელიც განსაზღვრავს დაგეგმილი ოპერაციების გავლენას ბანკის ლიკვიდურობაზე.

- **მეოთხე დონეზე** — რისკების კონტროლს ახორციელებენ ბანკის კოლეგიური ორგანოები (საფინანსო და საკრედიტო კომიტეტები), რომლებიც ნებას რთავენ ფილიალებს მიმდინარე ოპერაციების გასატარებლად და ამტკიცებენ ამ ოპერაციების ლირებულებით პარამეტრებსა და რისკების მიღების ლიმიტებს.

- **რისკების მონიტორინგისა და კონტროლის მეხუთე დონე** — ვარაუდობს მიმდინარე ოპერაციებისა და მათი რისკების ზემოქმედების შეფასების სტრატეგიის რეალიზაციის შესაძლებლობას.

თუ ზემოჩამოთვლილი კონტროლის დონეებიდან გამოვლენილ იქნა რისკების ფაქტორები მაჩვენებლების მნიშვნელოვანი გადახრები დასახული მიზნებიდან, მაშინ ხდება ადაპტაციის პროცედურების ინიცირება ან სტრატეგიის გადახედვა.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Ramakrishna S.- Enterprise Compliance Risk Management: An Essential Toolkit for Banks and Financial Services (Wiley Corporate F&A) Hardcover – 2015.
2. McMillan J. - The End of Banking: Money, Credit, and the Digital Revolution, 2014.
3. Lessambo F. - The International Banking System: Capital Adequacy, Core Businesses and Risk Management, 2013.
4. ხანთაძე გ. ცაავა გ. –საბანკო ოპერაციები, გამომც."ნიგნის სახელოსნო", 2012.
5. <https://www.nbg.gov.ge/uploads/publications/annualreport/2015/annual2014.pdf>.

საერთაშორისო ბიზნესისათვის მენეჯერების შერჩევის თავისებურებები

გოდერძი შანიძე — ქუთაისის უნივერსიტეტი,
ბიზნესისა და მართვის დოქტორი,
აკაკი წერეთლის სახელმწიფო უნივერსიტეტის
ასოცირებული პროფესორი

Seculiarities of Selecting Managers for International Business

Summary

Transnational corporations pay extremely much importance to the qualified staff, on which depends the realization of the corporations' objectives abroad. In international companies majority of the positions are occupied by the local staff and not by the expatriates, but there are some exceptions that concerns to developing countries.

Local staff is characterized by priorities for several reasons. They are: mobility; adaptation to the local conditions; local image; stimulating local staff; orientation on the long-term goals.

Expatriates are the minority of transnational corporations, there are a few thousands of them in the world. The main reasons for the use of expatriates are: technical competence; raising the qualification of the head staff and control.

In the selection process for the desired managers, corporations sometimes ask for the help of so-called "headhunters". The "head hunters" are recruit firms that are actively looking for qualified managers and for other professionals for the available vacancies in other organizations. "Headhunters' activities are considered as unethical one in many developed countries, as it means to win over the staff, although it is not prohibited by the law.

For attracting managers in international companies there are certain peculiarities and this is the very thing that should be taken into consideration by the company owners before they make final decisions about employing their desired managers.

რეზიუმე

ტრანსნაციონალურ კორპორაციებში უაღრესად დიდი მნიშვნელობა ენიჭება კვალიფიცირებულ პერსონალს, რომელზედაც დამოკიდებულია საზღვარგარეთ კორპორაციის მიზნების რეალიზაცია. საერთაშორისო კომპანიებში თანამდებობების უმრავლესობა დაკავებული აქვთ ადგილობრივ კადრებს და არა ექსპატრიანტებს, თუმცა არის გამონაკლისებიც, რომლებიც შეეხება განვითარებად ქვეყნებს.

ადგილობრივი კადრები ხასიათდებიან პრიორიტეტულობით, რამდენიმე მიზეზის გამო, ესენია: **მობილურობა; ადგილობრივი პირობებისადმი ადაპტაცია; ადგილობრივი იმიჯი; ადგილობრივი პერსონალის სტიმულირება; გრძელვადიან მიზნებზე ორიენტაცია.**

ექსპატრიანტები წარმოადგენენ ტნკ-ის პერსონალის უმცირესობას, მსოფლიოში ისინი რამოდენიმე ათასია. ექსპატრიანტების გამოყენების ძირითად მიზეზებს წარმოადგენს: **ტექნიკური კომპეტენცია; ხელმძღვანელი პერსონალის კვალიფიკაციის ამაღლება; კონტროლი.**

სასურველი მენეჯერების შერჩევის პროცესში კორპორაცია ზოგჯერ მიმართავს ე.წ. **„ჰედჰანტერების“** — **„თავეებზე მონადირეთა“** დახმარებას. ჰედჰანტერები-რეკრუტერული ფირმებია, რომლებიც აქტიურად ეძებენ კვალიფიციურ მენეჯერებს და სხვა პროფესიონალებს შესაძლო ვაკანსიებისათვის სხვა ორგანიზაციებში. მრავალ განვითარებულ ქვეყანაში ჰედჰანტერული საქმიანობა ითვლება არაეთიკურად, რადგანაც ის გულისხმობს კადრების